

〈論 文〉

早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター
早稲田国際経営研究
No.50 (2019) pp.1-14

フラッグシップショップ戦略によるブランド構築(第2報)

—ラグジュアリーブランドとSPAブランドの比較—

長 沢 伸 也 *

菅 波 紀 宏 **

Flagship Shop Strategy for Brand-Building

— Comparison between Luxury Brands and Spa Brands —

NAGASAWA, Shin'ya

SUGANAMI, Norihiro

Abstract

Not only the luxury brands, but also the fast fashion brands, such as H&M and Forever 21, have successfully opened flagship shops in a prime location represented by Ginza. Obviously, the entry strategy by flagship shop has been successful since every company follows it. However, for the flagship shop strategy, not only the Place, but also the Product, Price, and Promotion are of importance to consider and verify. In this paper, we aim to systematically investigate the flagship shop strategy by comparing the strategies between luxury brands, represented by Chanel and Louis Vuitton, and SPA brands, represented by ZARA, developed by Spanish Inditex Corporation.

要 約

ラグジュアリーブランドだけでなく、H & M やフォーエバー21といったファストファッションもまた銀座に代表される一等地にフラッグシップショップを出店して成功している。フラッグシップショップによるエン트리戦略は各社が追随することから成功していることは明らかであるが、一等地への出店だけがフラッグシップショップの成功要因だけはないと考えられる。フラッグシップショップ戦略にとってはPlace（立地）だけでなく、Product（商品）、Price（価格）、Promotion（プロモーション）が重要であると考え、要素ごとに検証を行う。本稿では、ラグジュアリーブランドの代表であるシャネル（Chanel）およびルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）と、SPA企業の代表であるスペインのインディテックス社が展開しているザラ（ZARA）を取り上げて比較し、フラッグシップショップ戦略の体系化を目指す。

* 早稲田大学大学院経営管理研究科・商学研究科 教授

** 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻修了（現、丹青社）

1. はじめに

ラグジュアリーブランドだけでなく、ザラ (ZARA), H&M, Forever21といったSPA (Speciality store retailer of Private label Apparel) ブランドもまた銀座に代表される一等地にフラッグシップショップを出店して成功している。フラッグシップショップによるエントリー戦略は各社が追随することから、海外展開における常套手段のように言われ、その一等地への出店や豪華な店舗ばかりが目されている状況にある。

しかし、日本の小売業が海外進出において苦戦している中で、ユニクロ (Uniqlo) はフラッグシップショップの出店を機に海外進出が成功に向かっている。フラッグシップショップの出店は、元々は欧米のラグジュアリーブランドが日本進出に際して採った戦略である。商品価格やブランドイメージにおいて、欧米のラグジュアリーブランドと対極にあるファストファッションのユニクロ (Uniqlo) も同じようにフラッグシップショップ戦略を取っているのは意外であり、興味深い。これらの企業が広告やプロモーションに注力するだけでなく、多額の資金を使ってフラッグシップショップを出店させているということは、広告やプロモーションだけでは成し得ないブランド構築の一部をフラッグシップショップが担っているのではないだろうか。

そこで菅波・長沢 (2011)、長沢・菅波 (2012) および Nagasawa and Suganami (2018) は、フラッグシップショップ戦略についてファーストリテイリングが展開するユニクロ (Uniqlo) の事例分析により、フラッグシップショップ戦略はPlace (立地) だけでなく、Product (商品)、Price (価格)、Promotion (プロモーション) のそれぞれの要素がブランド認知を高め、ブランド連想を強めることでブランド構築することが重要であることを導き出したが、一事例によるものであり、体系化が十分ではなかったといえる。

さらに、菅波・長沢 (2012)、および長沢・菅波 (2013) および Nagasawa and Suganami (2019) は、良品計画が展開するMUJI (無印良品) にいて、良品計画の松崎暁・常務取締役海外事業本部長 (当時、現社長) へのインタビューに基づき、仮説検証を行った。

以上を踏まえ本稿では、ラグジュアリーブランドの代表であるシャネル (Chanel) およびルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) と、SPA 企業の代表であるスペインのインディテックス社が展開しているザラ (ZARA) を取り上げて比較し、銀座や表参道に出店するファストファッションとラグジュアリーブランドのフラッグシップショップを分析することで、ラグジュアリーブランドのフラッグシップショップだけではなくファッションブランドに共通するフラッグシップショップの特色を明らかにする。

2. フラッグシップショップにおける先行研究

ここでは、フラッグシップショップにおける先行研究を概観し、本稿の位置づけを説明する。フラッグシップショップは、先行研究において以下のように定義がされている。長沢 (2009) は、ファッション関係の本では旗艦店 (フラッグシップショップ) を「ブランドの全商品を扱う店」と説明している場合が多いが、「ブランドの全商品を扱うとともにブランドの世界観を魅せる店」と定義すべきであると述べている。海外においてはKozinetsa (2002) の研究で一般的なフラッグシップショップの3つの特徴

として、①1つのブランドを扱う、②直営店である、③単体での利益よりブランド構築を意図して運営する、が挙げられている。Moore（2000）はラグジュアリーブランドのフラッグシップショップは市場への参入戦略として重要な役割を持つと論じている。

これらの先行研究によりフラッグシップショップの目的はブランド構築にあり、市場参入において重要な役割を持っているといえるが、その手法については触れられていない。これまで著者らは、先行研究で行われているようなフラッグシップショップの目的やラグジュアリーブランドのフラッグシップショップを事例にその立地や豪華さについて研究するのではなく、ラグジュアリーブランドとおおよそ対極ともいえる中価格帯の商品を扱うユニクロ（Uniqlo）や MUJI（無印良品）の事例を取り上げてきた。その分析結果を踏まえて、ユニクロ（Uniqlo）および MUJI（無印良品）におけるフラッグシップショップ戦略を特定要因図として整理したものを図1および図2にそれぞれ示す。

ユニクロ（Uniqlo）は、4Pすべてにおいて積極的に行なっている。これに対して、MUJI（無印良品）は、立地については一等地だが、その中で1階に大規模路面店を構えるのではなく、あえて3階といった上層階に中規模店を出店するという、いわば「一等地の二等地」に出店しているのが特徴である。また、無印良品というブランドを伝えることに注力し、積極的に商品を広げたりプロモーションをしたりしないし、値下げをしない。

共に知名度の高い立地に出店するという点では、共通点があるが、ユニクロ（Uniqlo）が一等地に大型の路面店を構えるという、絶対的な一等地に出店するのに対して、MUJI（無印良品）は、「一等地の二等地」に出店しており、差異がある。ましてそれ以外の要素で考えると、それぞれが全く異なっている。しかしながら、特定要因図を見ていくと個別の内容に違いはあるが、それぞれがブランド構築に向けて工夫がされているという点で、多くの共通点があることが読み取れる。

つまり、総じて両ブランドとも、フラッグシップショップ戦略の4Pそれぞれがブランド構築に繋がっていることがわかる。

両者に共通することはフラッグシップを参入戦略の中心として、商品、価格、立地、プロモーションすべてで消費者に対してブランド認知させる仕組みがあること、また、日本のイメージを伝える仕組みも共通することから、海外展開において日本という国のブランド価値を付加することも効果があると考えられるとしている。

しかしながら、MUJI（無印良品）もユニクロ（Uniqlo）も展開しているのは日本企業であり、世界的なSPA企業の代表であるスペインのインディテックス社が展開しているザラ（ZARA）などの事例は取り上げておらず、これを加えることでフラッグシップショップ戦略の本質やその手法を明らかにする必要があるといえる。

図1 ユニクロ（Uniqlo）におけるフラッグシップショップ戦略の特定要因図

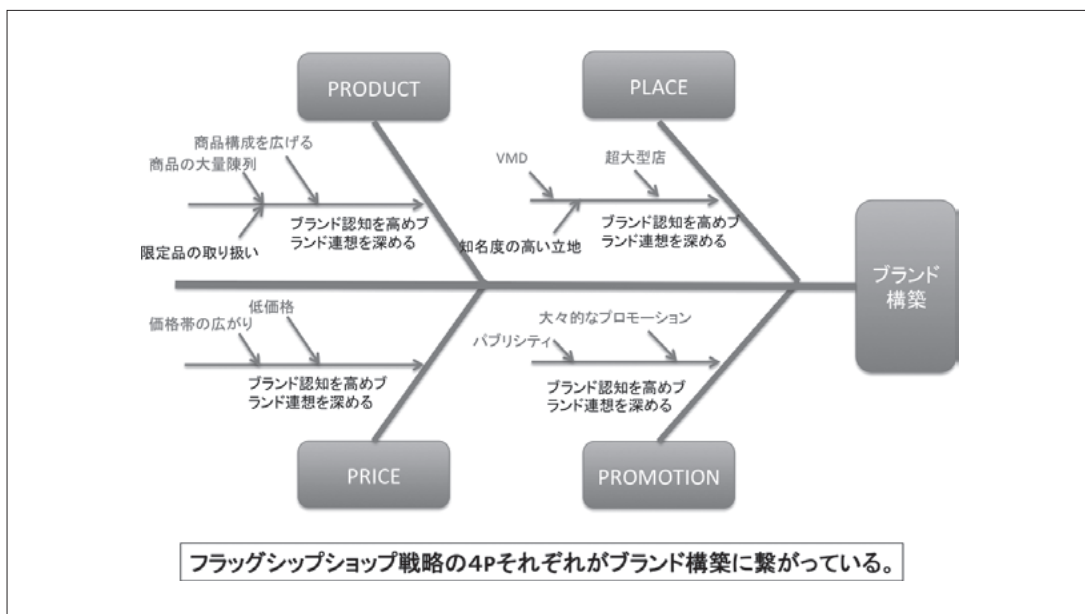
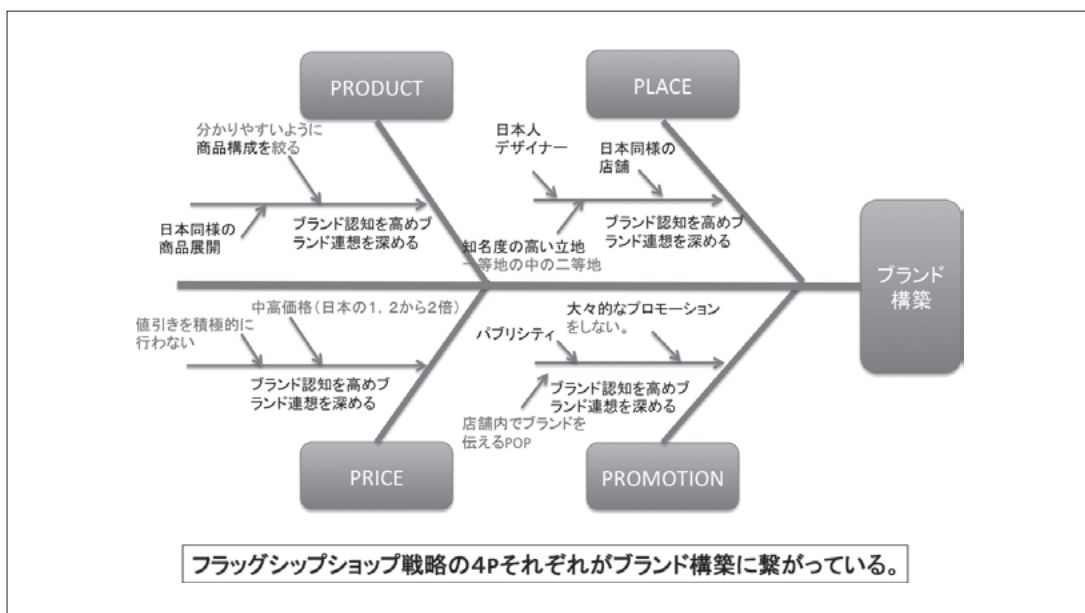


図2 MUJI（無印良品）におけるフラッグシップショップ戦略の特定要因図



3. 研究目的および調査方法

本稿では、前報と同様に、フラッグシップショップを長沢（2009）の定義に従い「ブランドの世界観を魅せる店」、フラッグシップショップ戦略を「Product（商品）、Price（価格）、Place（立地）、Promotion（プロモーション）のそれぞれの要素がブランド認知を高め、ブランド連想を強めることでブランド構築を行なうフラッグシップショップを中心にした市場参入戦略」として定義し、ファストファッションとラグジュアリーに対しての現地調査並びに文献調査を実施する。菅波・長沢（2012）や長沢・菅波（2013）では、フラッグシップショップ戦略は4Pそれぞれがブランド認知を高めて、4Pブランド連想を強めていると提示したが、今回も同様にその4P、すなわち Product（商品）、Price（価格）、Place（立地、店舗）、Promotion（プロモーション）の4つの視点で調査を行なうことで、フラッグシップショップの共通点や相違点を明らかにする。

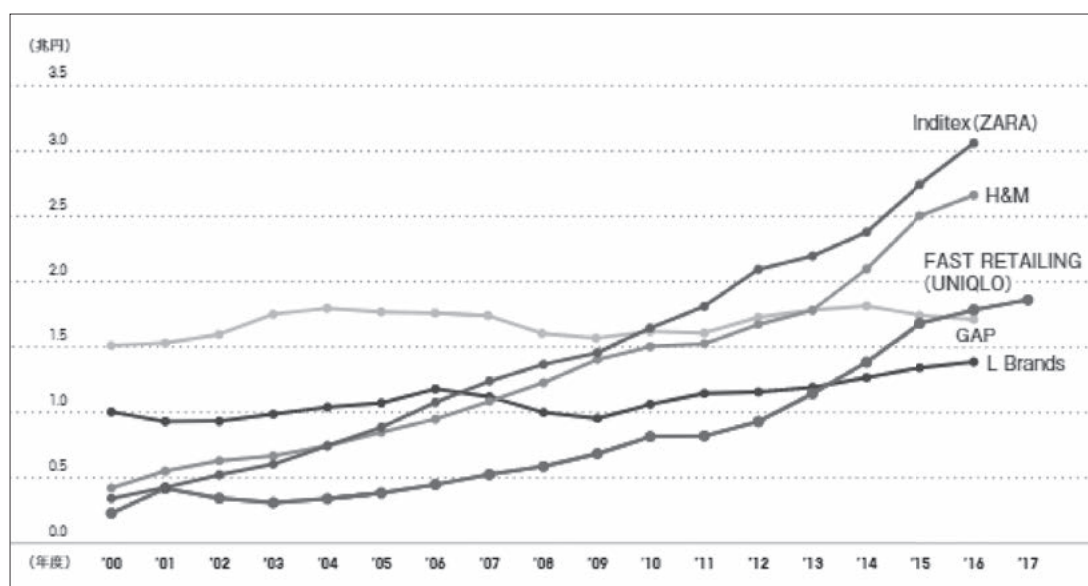
SPA ブランドについては、世界の主なアパレル製造小売業の売上推移を図3に示す。

ラグジュアリーブランドについては、インターブランド社2018ベスト・グローバル・ブランド トップ100にランクインしたラグジュアリーブランドを表1に示す。また、ミルウォード・ブラウン社 BrandZ 2018 ラグジュアリーブランド トップ10を表2に示す。

以上を参考にして、対象ブランドは、グローバルなファッションブランドで日本にてフラッグシップショップを展開していることを条件とし、次に示す3ブランドの店舗を事例とした。

- ①プロモーションを行なわず、積極的に店舗に投資する SPA であり、スペイン発でグローバルに展開するファストファッションのインディテックス（Inditex）のザラ（ZARA）銀座店
- ②銀座の一等地に自社ビルを建て、レストランやイベントスペースを併設したフラッグシップショッ

図3 世界の主なアパレル製造小売業の売上推移



出所：各社のアニュアルレポートより著者作成。2017年8月末時点の為替レートで算出

表1 インターブランド社2018ベスト・グローバル・ブランド トップ100にランクインしたラグジュアリーブランド

2018順位	2017順位	ブランド	ブランド価値 (百万米ドル)	前年比 (%)
18	19	ルイ・ヴィトン [Louis Vuitton]	28,152	23%
23	NEW	シャネル [Chanel]	20,005	NEW
32	32	エルメス [Hermès]	16,372	15%
39	51	グッチ [Gucci]	12,942	30%
67	65	カルティエ [Cartier]	7,646	1%
83	81	ティファニー [Tiffany & Co.]	5,642	5%
91	95	ディオール [Dior]	5,223	14%
94	86	バーバリー [Burberry]	4,989	-3%
95	94	プラダ [Prada]	4,812	2%

出所：Interbrand's 2018 Best Global Brands Top 100および同2017より筆者作成

注：シャネルは非上場の私企業のため、財務内容が公開されず2017年までランキング対象外であったが、2018年6月に財務内容が公開されたため2018年にランキング初登場となった。

表2 ミルウォード・ブラウン社 BrandZ 2018 ラグジュアリーブランド トップ10

2018順位	2017順位	ブランド	ブランド価値 (百万米ドル)	前年比 (%)
1	1	ルイ・ヴィトン [Louis Vuitton]	41,138	37%
2	2	エルメス [Hermès]	28,063	20%
3	3	グッチ [Gucci]	22,442	66%
4	4	シャネル [Chanel]	10,383	-6%
5	5	ロレックス [Rolex]	8,721	8%
6	6	カルティエ [Cartier]	7,040	20%
7	7	バーバリー [Burberry]	4,483	5%
8	8	プラダ [Prada]	3,925	-1%
9	9	ディオール [Dior]	3,612	59%
10	-	サン・ローラン [Yves Saint Laurent]	3,316	N/A

出所：Millward Brown 社 BrandZ® Top 10 Luxury 2018

ブを運営するラグジュアリーブランドのシャネル（Chanel）銀座店

- ③フラッグシップショップに対して早い時期から取組み、スタンダードを創り上げたといわれている
ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）表参道店

実地調査は2012年から2018年まで継続的に実施した。実地調査内容と文献調査は、事項をまとめて表1に示す。

価格帯の大きく異なるファストファッションのザラ（ZARA）とラグジュアリーブランドのシャネル（Chanel）、ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）であったが、それぞれのフラッグシップショップは多くの共通点がある他、ファストファッションとラグジュアリーブランドの特色が見受けられた。

表3 銀座、表参道の各ブランドのフラッグシップショップ

		ザラ (ZARA) 銀座店	シャネル (Chanel) 銀座店	ルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) 表参道店
カテゴリ		SPA(ファストファッション)	ラグジュアリーブランド	ラグジュアリーブランド
Product	商品ライン	◎メンズ、レディース、キッズ、ベビー	◎皮小物、カバン、ファッション、ウオッチ、化粧品、香水	◎皮小物、カバン、ファッション、ウオッチ
	限定商品	○大型店限定ライン販売ベビー	◎限定商品販売(当該店舗限定商品あり)	◎限定商品販売(当該店舗限定商品あり)
Price	価格帯	△限定品により販売価格の幅が広がる	△限定品により販売価格の幅が広がる	△限定品により販売価格の幅が広がる
Place	立地	○銀座8丁目	◎銀座3丁目	◎表参道
	店舗	○路面店、賃貸ビル 店内の内装は他のファストファッションとは異なる高級感やザラ (ZARA) の先進性を伝えるデザイン。900平米の大型店	◎路面店、自社ビル ビーター・マリノ設計、外壁がLED、店内は白と黒を基調としてブランド・イメージを伝えている。1250平米の世界最大級の店舗	◎路面店、自社ビル ビーター・マリノ、青木淳設計、外壁はトランクが積み重ねてあるよう ルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) らしさを訴求、高級感あるデザイン。3,327平米の世界最大級の店舗
	ウィンドーディスプレイ	○商品を中心としてブランド・イメージを訴求するディスプレイ	◎アートを多用しブランド・イメージを訴求するディスプレイ	◎アートを多用しブランド・イメージを訴求するディスプレイ
	付帯施設	×無し	◎ページュ (レストラン)、シャネルネクサスホール (イベントスペース)	○エスパスルイヴィトン東京 (イベントスペース)
Promotion	全般	×プロモーションを行わない	△雑誌中心のプロモーション	△雑誌中心のプロモーション
	パーティー	○有名人を呼んでのパーティー	◎有名人を呼んでの大掛かりなパーティー	◎有名人を呼んでの大掛かりなパーティー
	パブリシティ	○パブリシティを多用	○パブリシティを多用	○パブリシティを多用 表参道店で記者会見

出典：筆者作成

4. 実地調査結果

4.1 Product (商品)

Product (商品) については、いずれのブランドもフルラインをフラッグシップショップで展開している。

ザラ (ZARA) の場合は2012年9月6日の銀座店リニューアルにあわせてオンラインでしか展開していなかったベビーラインをフラッグシップショップで新たに展開している。

ルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) も同様に2002年のオープン時に新しくウォッチラインを展開するなど、フルラインを扱いつつ、新商品のローンチの場にもなっている。また、フラッグシップショップ限定の商品についてもそれぞれのブランドが展開している。

ザラ (ZARA) は、ニューヨークコレクションと呼ばれる世界30店舗限定ラインの展開をしているし、

シャネル（Chanel）であれば、2011年のリニューアル時には、カール・ラガーフェルドのデザインした銀座店限定のバッグを発売した。

ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）も同様にフラッグシップショップオープンに合わせて、ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）が協賛するアメリカズカップ限定時計や鞆を発売し、開店前には1,400名の行列となった。

4.2 Price（価格）

Price（価格）についてはいずれのブランドも限定商品によって価格帯が広がっている。ザラ（ZARA）のフラッグシップショップ限定商品も一般商品に比べ約2割高い金額で販売しており、ファストファッションだからといって低価格で顧客を訴求しているわけではない。

4.3 Place（立地、店舗）

立地についてはファッションストリートであり、ツーリストが多い銀座や表参道に立地しており、いずれの店舗も一等地に出店している。そのなかでも、ラグジュアリーブランドであるシャネル（Chanel）銀座店とルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）表参道店の立地は一等地の中でも特別といえる超一等地に出店している。店舗については、調査した3店舗に共通して直営の路面店であり、一般的な店舗より大きい面積で展開している。ザラ（ZARA）はフルラインを販売するのに相応しいスペースを確保しており、シャネル（Chanel）やルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）は、フルラインを販売するだけでなく、VIPのためのスペースや文化イベントを店舗内で開催するために、百貨店内のインショップとは比べ物にならない面積となっている。

店舗設計はザラ（ZARA）自社で設計しており、ザラ（ZARA）の他のファストファッションと差別化のポイントである高級感や商品を約2週間でデザインから店頭まで展開することができるそのスピード感やトレンドを意識したデザインとなっている。

シャネル（Chanel）銀座店は著名なデザイナーであるピーター・マリノが設計しており、外壁に70万個のLEDを使い、CCマークやカメラ、ツイードなどシャネルを象徴するアニメーションやイベント告知や季節に合わせた映像が流れている。また、1Fの中央通り側は入り口を除いて全面がウィンドーディスプレイスペースになっていて数週間おきにアートを交えたディスプレイを展開している。店舗内は1Fから3Fが売場となっており、ブランドカラーである白と黒を基調とした店舗になっており、4Fがコンサートや絵画イベントをおこなうシャネルネクサスホールとなっている。アラン・デュカスとコラボしたレストラン「ページュ アラン・デュカス東京」を併設し、制服をカール・ラガーフェルドがデザインし、内装は店舗同様にピーター・マリノが設計し、シャネルの購買層だけでなくでも利用でき、シャネルのブランド体験をすることができる。

ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）表参道店の建築設計はコンペティションで日本人の青木淳が設計し、ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）を象徴するトランクを積み重ねるファサードデザインで、店舗内もトランクからトランクを移動するような「小さな旅」をしながらショッピングできるようになっている。

ウィンドーディスプレイもシャネル同様に数週間置きに変更されるアートを交えたディスプレイを展開している。2011年は7Fに「エスパス ルイ・ヴィトン東京」と呼ばれるアートスペースを開設し、以降、定期的にアートイベントを開催している。

共通しているのが、手法は違うが、それぞれの世界観を伝えることを意識した外装、内装になっている。共通して外装はブランド認知のために、ブランドのアイコンを積極的に出しているのに対して、内装は細部にブランドのアイコンをちりばめながら、ブランドの世界観を伝えブランド連想を強めている。特にラグジュアリーブランドであるシャネル（Chanel）とルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）はその2店舗とも展示スペースをもつなど消費者との関係性を強め、それぞれのブランドのブランド連想を高めようとしている。シャネル銀座店の「ページュ アラン・デュカス東京」以降、飲食店を併設するラグジュアリーブランドが増えたが、こちらも同様に消費者との接点を深め、ブランドとのつながりを意識したブランド連想を強める工夫がある。

4.4 Promotion（プロモーション）

ザラ（ZARA）は銀座店のリニューアル前日にパーティーを銀座店で開催している。その時に撮影された動画は銀座店と同様のコンセプトで作られたニューヨークやロンドンのフラッグシップショップで行なわれたパーティーの動画と共にザラ（ZARA）のホームページにアップロードされている。その時の様子はファッション関係のメディアに取り上げられている。世界中の主要都市、ニューヨーク、ロンドン、モスクワなどにあるフラッグシップショップと共通のWEB上のプロモーションサイトを持ち、それぞれのオープニングパーティーの様子を紹介なども行いパーティーに参加していない消費者に対してもブランド体験を提供している。

シャネル（Chanel）銀座店のオープン時には日比谷公園にて大規模なイベントが行なわれた。日比谷公園という公共の場で、通常では数百人にしか公開していないファッションショーを数千人規模で実現させた。フラッグシップショップのオープンというお祭りを数千人規模で経験させた。単にブランド認知するだけではなく、ブランドとのつながりを強く意識させブランド連想を強くしている。Webではフラッグシップショップの特徴を紹介しており、フラッグシップショップに鏤められたストーリーを紹介している。

ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）表参道店のオープン前日に盛大に行われた。明治神宮外苑の聖徳記念絵画館で行われたオープニングパーティーは特に話題となり、ビジネス、ファッション、ワイドショーのあらゆる媒体で取り上げられた。オープン時は限定商品を目当てに1,400名が並んだことで更にメディアに取り上げられ、結果的に広告していなくても消費者にルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）のブランド・イメージとフラッグシップショップのオープンを認知させた。世界中の主要都市にあるフラッグシップショップの写真やそのコンセプトの紹介を都市の情報とともにWebでも紹介している。旅をテーマにしているルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）らしい工夫がされている。

5. 考察

ファストファッションであるザラ（ZARA）とラグジュアリーブランドであるシャネル（Chanel）、ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）のフラッグシップショップには違いはあるものの多くの共通点が見られた。

Product（商品）についてもザラ（ZARA）は限定の商品ラインであるのに対して、シャネル（Chanel）、ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）は限定の商品ラインだけでなく、シャネル（Chanel）銀座店、ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）表参道店の店舗のみの限定商品を提供していた。

Place（店舗）は、シャネル（Chanel）、LOUISVUITTONはフラッグシップショップとして自社ビルを建てて建築物全体でブランドアイデンティティを全面に出している。一方でザラ（ZARA）は賃貸ビルに出店のために外部への打ち出しが限られているおり、ラグジュアリーブランドと比べるとそのスケールに違いがある。また、付帯施設の有無も大きな違いといえる。フルラインの商品を置くことができ、オープニングパーティーを行なえる十分な広さを持つザラ（ZARA）であるが、イベントスペースや飲食施設など販売にまったく関係ない施設は持ち合わせていない。一方、シャネル（Chanel）はイベントスペースとレストランを持ち、ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）はイベントスペースを持っている。Place（立地）については、ブランドに相応しい区画が出るタイミングとブランドがフラッグシップショップを出店したいと思っているタイミングが合う必要があり、更に賃料の面でも合意する必要がある。そこは、LVMHのような複数のブランドを持ち、ファイナンスの面や、出店のタイミングを調整する事が出来るコングロマリットに有利に働くと考えられる。

Promotion（プロモーション）は共通点が多いが、ザラ（ZARA）とシャネル（Chanel）、ルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）の違いは大きくはイベントの大掛かりさ、その大掛かりさによるメディアの取り上げられ方の違いにある。また、フラッグシップショップは直営であり、一般店舗よりも大型であることから、ザラ（ZARA）の様なオープニングパーティーやシャネル（Chanel）やルイ・ヴィトン（Louis Vuitton）の様にイベントスペースを持ち、顧客との継続的なコミュニケーションの場としている。

ファストファッションとラグジュアリーブランドのフラッグシップショップの中には共通点が多く存在しているが、Product（商品）、Price（価格）、Place（立地、店舗）、Promotion（プロモーション）の度合いについては、ファストファッションに比べラグジュアリーブランドが勝っていると言える。これは、単純にラグジュアリーブランドのフラッグシップショップの方が優れているということではない。ファストファッションよりラグジュアリーブランドのフラッグシップショップの方がよりブランド構築を意識する必要があるということを顕著に表している。それは消費者側から見れば、価格帯の違いであり、ブランドのポジショニングの違いにある。安価で気軽に購入できるファストファッションに来る消費者は、普通の店舗よりも豪華で大きく、たくさんの商品が並ぶフラッグシップショップに来店しようとは思っても、ラグジュアリーブランドのフラッグシップショップでは慇懃なドアマンが構えて来店者を選別するようでは大げさ過ぎてしまう。

ラグジュアリーブランド研究の権威であるカプフェレは、「ラグジュアリーは比較優位（比較級）ではなく、唯一無二な絶対優位（最上級）である」としており、フラッグシップショップについてもザラ

(Zara) などとは比較できない存在になっている。

一方で経営的側面から考えると、フラッグシップショップのその違いはビジネスモデルの違いにある。ザラ (ZARA) は、トレンドの商品を大量に生産し、安い価格帯で、多くの消費者にグローバルに提供するビジネスモデルであり、フラッグシップショップにも同じ考え方がある。つまりは、大量の商品を多くの消費者に提供するというザラ (ZARA) のフラッグシップショップはブランド構築の場というだけでなく、ブランド構築と共に多くの消費者に対して多くの商品を販売する販売の場にもなっている。逆にラグジュアリーブランドであるシャネル (Chanel)、ルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) はこだわりの商品に付加価値をつけて高価格で限られた消費者に提供するビジネスモデルである。だからこそ、こだわり抜かれたフラッグシップショップで、限られた消費者に対して、空間、サービス、商品、イベントなどありとあらゆる付加価値を提供して高価格な商品を提供している。そのため、シャネル (Chanel)、ルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) のフラッグシップショップは、ファストファッションに比べると商品の販売の比率が低く、ブランド構築を目的としている。ラグジュアリーブランドのフラッグシップショップは、目立つ場所にあり、プロモーションで大々的に告知するが、ドアマンが正面に立ち、重々しいドアをあけて入らなくてはならない。この二面性はラグジュアリーブランド特有のブランド構築方法である。

6. おわりに

ユニクロ (Uniqlo)、MUJI (無印良品)、ザラ (ZARA) といった SPA ブランドにおけるフラッグシップ戦略を総括した特定要因図を図 3 に示す。また、シャネル (Chanel)、ルイ・ヴィトン (Louis Vuitton) といったラグジュアリーブランドにおけるフラッグシップ戦略を総括した特定要因図を図 4 に示す。

図 3 に示すように、SPA ブランドでは 4P すべてに積極的な場合が多いが、PLACE 以外ではブランドによって戦略が異なるケースが存在する。また、図 4 に示すように、ラグジュアリーブランドでは 4P すべての面で積極的に行なっている。

図 3 および図 4 に示すように、「プロモーション (Promotion)」、「立地 (Place)」により、消費者のブランド認知を上げ、消費者の来店に繋げている。また、消費者が実際にブランドに接する店舗において「商品 (Product)」、「価格 (Price)」、「店舗 (Place)」それぞれが消費者のブランド認知を高め、ブランド連想を強めている。このことからフラッグシップショップ戦略は、SPA ブランドとラグジュアリーブランドで共通して、「商品 (Product)」、「価格 (Price)」、「立地・店舗 (Place)」、「プロモーション (Promotion)」それぞれがブランド認知を高め、ブランド連想を強めることでブランド構築しているといえる。

今回の 3 つの店舗の調査によって、共通点は多かったが、その度合いがブランドによって異なっていた。すなわち、フラッグシップショップ戦略を立てる際は、今回の事例や先行研究で行なわれているラグジュアリーブランドのフラッグシップショップのような絶対的なフラッグシップショップを目指せば良いという訳ではない。フラッグシップショップ戦略は、ブランド構築が目的であるが、ブランド構築

図3 SPAブランドにおけるフラッグシップショップ戦略の特定要因図

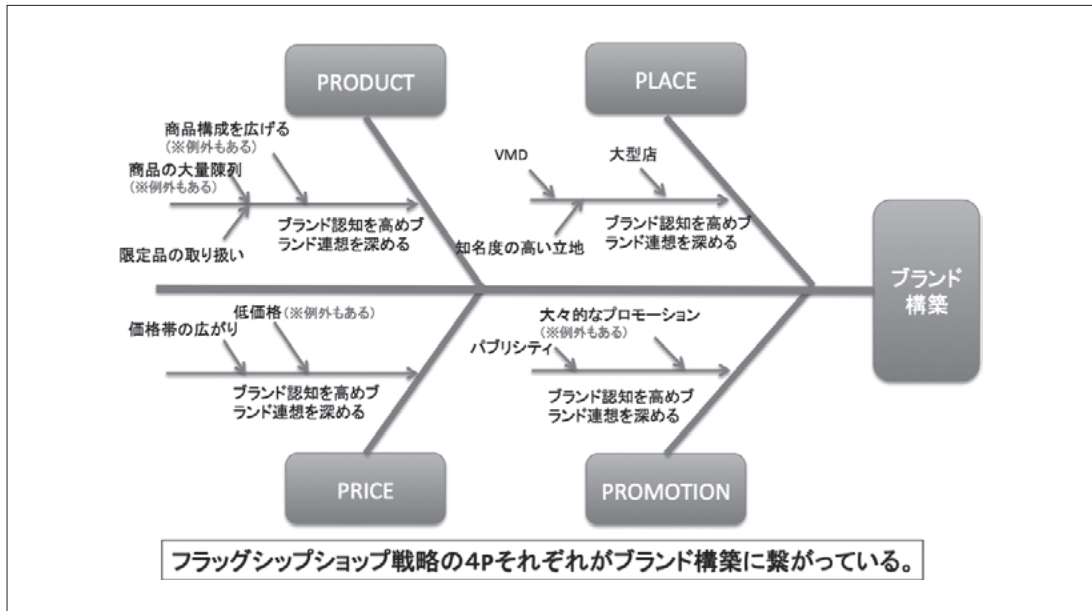
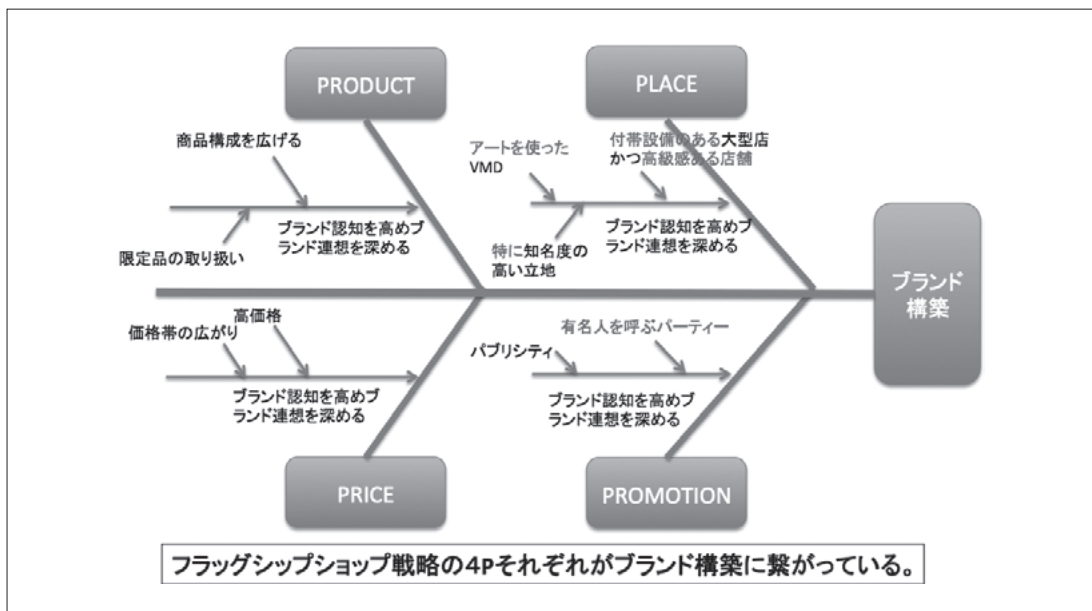


図4 ラグジュアリーブランドにおけるフラッグシップショップ戦略の特定要因図



するためのマーケティングミックスの度合いについては、ブランドのそれぞれのポジショニングやビジネスモデルによって変化させる必要がある。

フラッグシップショップは、店舗であることから一般的には4P分析で言う立地・流通（Place）のみについて考えられるが、一般店舗とフラッグシップショップその戦略の違いは単に立地やその流通の違いでないといえる。4Pのすべて「商品（Product）」、「価格（Price）」、「立地・店舗（Place）」、「プロモーション（Promotion）」が異なっており、それぞれがブランド認知を確立し、連想を強くする役割を持っている。

フラッグシップショップ戦略はこれら全てをマーケティングミックスして強いブランド構築に繋げることが重要であると考ええる。

なお、本稿は、以下の学会発表を加筆修正したものである。

- ・菅波紀宏・長沢伸也：フラッグシップショップ戦略によるブランド構築－ラグジュアリーブランドとSPA企業の比較－、商品開発・管理学会第20回全国大会講演・論文集、pp.52-57、商品開発・管理学会、2013.5.18

本稿は平成30年度日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究（B）18H00908の補助を受けた。

参考文献

- ・Carcano, Luana, and Carlo Ceppi (2010), Time to Change – Contemporary Challenges for Haute Horlogerie –, EGEA S.p.A., Milan. (長沢伸也・小山太郎共監訳・訳、菅波紀宏・今村彰啓他共訳『ラグジュアリー時計ブランドのマネジメント－変革の時－』、角川学芸出版、2015年)
- ・Christopher, M. Moore, Anne Marie Doherty, and Stephen A. Doyle (2009), “Flagship stores as a market entry Method: the perspective of luxury as a market entry fashion retailing”, European Journal of Marketing, pp.140-142.
- ・Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien (2009), The Luxury Strategy – Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands –, Kogan Page, London. (長沢伸也訳、『ラグジュアリー戦略—真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか—』、東洋経済新報社、2011年)
- ・Kapferer, Jean-Noël (2015), Kapferer on Luxury – How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare –, Kogan Page, London. (長沢伸也監訳、早稲田大学商学研究科長沢研究室（志水弘樹・川村亮太他）共訳『カプフェレ教授のラグジュアリー論—いかにラグジュアリーブランドが成長しながら稀少であり続けるか—』、同友館、2017年)
- ・Kent, Tony, and Reva Brown eds. (2009), Flagship Marketing – Concepts and Places – (Routledge Advances in Management and Business Studies), Routledge, London.
- ・Keller, Kevin Lane (2007), Strategic Brand Management 3rd ed., Prentice Hall, New Jersey. (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント』、東急エージェンシー、pp.49-65、2010年)
- ・Kozinetza, Robert V., John F. Sherrya, Benet DeBerry-Spencea, Adam Duhacheka, Krittinee Nuttavuthisita, Diana Stormbozinetsa (2002), Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects, Journal of Retailing, 78, pp.17-29.
- ・Nagasawa, Shin'ya, and Norihiro Suganami (2018), Flagship Shop Strategy for Brand Building – Case of UNIQLO –, Proceedings of '2018 Global Marketing Conference at Tokyo,' pp.1144-1156, Global Alliance of Marketing & Management Associations.
- ・Nagasawa, Shin'ya, and Norihiro Suganami (2019), Flagship Shop Strategy for Brand Building – Case of MUJI –, Proceedings of 'Global Fashion Marketing Conference at Paris,' being printed, Global Alliance of Marketing & Management Associations.
- ・株式会社ファーストリテイリング (2011)、『アニュアルレポート 2000年度－2010年度』。

- 株式会社ファーストリテイリング (2011)、『有価証券報告書 2000年度－2010年度』。
- 斉藤孝浩 (2018)、『ユニクロ vs ZARA』、日本経済新聞出版社。
- 菅波紀宏・長沢伸也 (2011a)、「海外展開のフラッグシップショップ戦略－フラッグシップ戦略の体系化－」、『第13回日本感性工学会大会予稿集』、C55, pp.1-4, 日本感性工学会。
- 菅波紀宏・長沢伸也 (2011b)、「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築－ユニクロの事例－」、『商品開発・管理学会第17回全国大会講演・論文集』、pp.60-65, 商品開発・管理学会。
- 菅波紀宏・長沢伸也 (2012)、「SPA 企業の海外展開におけるフラッグシップショップ戦略－無印良品の事例－」、『商品開発・管理学会第19回全国大会 講演・論文集』、pp.28-33, 商品開発・管理学会。
- 菅波紀宏・長沢伸也 (2013)、「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築－ラグジュアリーブランドと SPA 企業の比較－」、『商品開発・管理学会第20回全国大会講演・論文集』、pp.52-57, 商品開発・管理学会。
- 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室（植原行洋・須藤雅恵・島田了）共著（2009）、『老舗ブランド企業の経験価値創造－顧客との出会いのデザイン マネジメント－』、同友館、pp.27-29。
- 長沢伸也・杉本香七 (2010)、『チャネルの戦略』、東洋経済新報社、pp.229-244。
- 長沢伸也・菅波紀宏 (2012)、「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築－ユニクロの事例－」、『早稲田国際経営研究』、第43号、pp.109-117, 早稲田大学 WBS 研究センター。
- 長沢伸也・菅波紀宏 (2013)、「フラッグシップショップ戦略によるブランド構築（第2報）－MUJI（無印良品）の事例－」、『早稲田国際経営研究』、第44号、pp.137-146, 早稲田大学 WBS 研究センター。
- 日本ファッション教育振興協会 (1996)、『ファッションブランド戦略』日本ファッション教育振興協会、pp.162-164。
- 日本ファッション教育振興協会 (2008)、『ファッションビジネス [I] 改訂版』、日本ファッション教育振興協会、pp.65-72。
- 秦郷次郎 (2003)、『私のブランド論』、日本経済新聞社、pp.47-65, pp.161-163。
- 松下久美 (2010)、『ユニクロ進化論』、ビジネス社、pp.159-164。
- 柳井 正 (2004)、『一勝九敗』、新潮社。
- 柳井 正 (2009)、『成功は一日で捨て去れ』、新潮社。
- 良品計画 ホームページ <http://ryohin-keikaku.jp>
- 渡辺米英 (2012)、『無印良品：世界戦略と経営改革』、pp.95-98, 147-158, 商業界。
- 渡辺米英 (2009)、『無印良品の「改革」：なぜ無印良品は蘇ったのか』、pp.22-43, 60-77, 商業界。